

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Plan de negocios: “Euroquímica Cía. Ltda.”**

**Karen Yolanda Carrera Sotomayor**

**John A. Cartwright B., Phd. Director de tesis**

Trabajo final de titulación presentado como requisito para la obtención del título de  
Licenciatura en Marketing

Quito, Diciembre de 2012

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Plan de negocios: "Euroquímica Cía. Ltda."**

**Karen Yolanda Carrera Sotomayor**

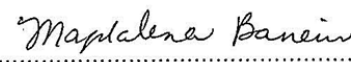
Karen Y. Carrera S  
Autora

  
.....

John A. Cartwright B.  
Director de Tesis

  
.....

Magdalena Barreiro, PhD.  
Decana del Colegio de Administración para el  
desarrollo

  
.....

Quito, Diciembre del 2012

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Karen Yolanda Carrera Sotomayor

C. I.: 171663915-6

Fecha: Quito, Diciembre del 2012

## **Resumen**

El presente plan de negocios analiza los factores internos y externos de Euroquímica Cía. Ltda., empresa dedicada a la importación, producción y comercialización de químicos textiles. En base a este análisis se han determinado cuatro factores de éxito: asesoría técnica, servicio al cliente, nuevos productos y una correcta regulación de precio. Con estos delineamientos se han realizado propuestas estratégicas que permitirán a Euroquímica ser la mejor empresa de químicos textiles en el Ecuador.

### **Abstract**

This business plan analyzes the internal and external factors of Euroquímica Cía. Ltda, which is a company that imports, produces and markets textile chemicals. Based on this analysis, four success factors were identified: technical assistance, customer service, new products and a proper adjustment of prices. Considering all of these factors, there are strategic proposals that will allow Euroquímica be the best textile chemical company in Ecuador.

## Tabla de contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	8
1. Preconcepto .....	10
2. Factores Clave para el Éxito.....	10
3. Análisis externo:.....	12
3.1. Crisis mundial del algodón .....	12
3.2. Importaciones y Exportaciones:.....	12
3.3. Contrabando.....	13
4. Análisis Interno y competitivo .....	14
4.1. Recursos y capacidades.....	14
4.2. Proveedores.....	15
4.3. Clientes .....	16
4.4. Empleados.....	16
4.5. Competencia .....	17
4.5.1. Competitividad .....	18
5. Análisis DAFO-Objetivos esenciales.....	19
6. Concepto estratégico .....	20
7. Concepto de servicio .....	21
8. El mercado y sus proyecciones .....	22
9. Plan de inversiones.....	23
10. Aprovisionamiento de insumos .....	25
11. Plan Comercial .....	25
12. Plan de Recursos Humanos .....	29
13. Proyecciones financieras .....	33
14. Bibliografía:.....	35
15. Anexos:.....	36
Anexo1 .....	36
Anexo2.....	36
Anexo 3.....	37
Anexo 4.....	37

## **1. Resumen Ejecutivo**

Euroquímica Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la importación, producción y comercialización de productos químico textiles. Con el fin de ofrecer al mercado ecuatoriano los mejores químicos, ha establecido representaciones y alianzas comerciales con más de 12 empresas internacionales y 77 empresas nacionales. Sin embargo, su falta de control del inventario ha provocado desabastecimientos que causan malestar en los clientes y en la empresa per se.

Aunque el inventario es un punto importante para dar una excelente atención al cliente, en base a encuestas a los consumidores y al ideal empresarial del dueño de Euroquímica, se ha establecido que para ser una empresa exitosa se requiere mejorar la asesoría técnica de los vendedores, ofrecer un servicio de entrega inmediato, obtener constantemente productos que mejoren los procesos químico textiles y establecer precios accesibles pero un poco más elevados que los de la competencia. En base a estos cuatro factores de éxito Euroquímica trabajará en un plan que le permita ser la mejor empresa ecuatoriana de químicos textiles por su destacado servicio y excelencia en sus productos.

Actualmente, la Empresa cuenta con recursos y capacidades que le han permitido ubicarse entre las 5 mejores empresas proveedoras de químicos textiles del país. A pesar de ello, dado que el fin es ser la mejor empresa del Ecuador y mantenerse en esta posición, se ha decidido establecer un plan de capacitación constante del personal que elevará la asesoría técnica de los vendedores de Euroquímica. Adicionalmente, se han programado charlas para mejorar las capacidades del resto del personal de la empresa. Además, dado

que uno de los factores de éxito es la agilidad en la entrega, se incluirá la compra de un nuevo camión en el año 2013 y otro en el 2016 para poder mantener la competencia distintiva en logística.

Estas nuevas propuestas de capacitación y mejora en la entrega demandan una inversión aproximada de \$500.000,00 y ocasionarán una ganancia en los 6 siguientes años de \$ 1.024.006,06. Es importante recalcar, que la inversión seguirá aumentando las ganancias en los años posteriores; sin embargo, solo se ha tomado en cuenta los seis primeros años para tener una aproximación a corto plazo de las ganancias que se lograrán. El valor actual neto obtenido del plan, establece una tasa interna de retorno del 14% lo cual reafirma que el plan de negocios planteado es viable y atractivo para el gerente general de la empresa ya que la tasa del plan supera la tasa de descuento en la cual se contempla el costo de oportunidad y riesgo del propietario de la empresa.



## **2. Preconcepto**

Al ser Euroquímica Cía. Ltda. una empresa cuya operación depende directamente de las importaciones de químicos textiles, no se puede permitir tener desfases en su inventario de materia prima. El desabastecimiento de estos productos causa malestar económico a la empresa y problemas en la calidad de servicio al cliente. Por lo tanto, inicialmente, la intención era crear un sistema que mejore las estimaciones de la cantidad de inventario requerido.

Sin embargo, mediante encuestas a nuestros clientes se notó que no sólo es importante la disponibilidad de producto para ofrecer un excelente servicio, si no que se requiere de vendedores con altas capacidades técnicas para atender correctamente a nuestros clientes. Adicionalmente, se pudo percibir que el tiempo de entrega es un factor muy valorado en el mercado textil. Por estas razones, se decidió establecer un plan de negocios que permita a Euroquímica mejorar su servicio técnico, mantener una óptima cantidad de inventario y aumentar la rapidez de entrega

## **3. Factores Clave para el Éxito**

Con el fin de conocer los factores de éxito de una empresa químico textil, se realizó una encuesta a 30 empresas de la industria en la cual se solicitaba que escriban las características más importantes en sus proveedores. Una vez obtenidos estos datos se realizó una segunda encuesta pidiendo que valoraran cada característica. Los resultados obtenidos determinaron que el precio tiene una relevancia del 35%, el servicio y la asesoría técnica 25%, cada una, y los nuevos desarrollos 15%. Tomando en cuenta estos datos y la

visión empresarial del propietario de Euroquímica se han definido los siguientes elementos como esenciales para el éxito:

1. Asesoría técnica: dada la complejidad de la industria y la rapidez con la que cambian las necesidades textiles, nuestros vendedores y laboratoristas trabajarán constantemente con el cliente para ofrecerle las mejores soluciones a sus requerimientos. Serán asesores preocupados por optimizar los procesos químicos de nuestros clientes.
2. Servicio de entrega: debido a que las fábricas textiles del país han tendido a disminuir su stock de materia prima, es muy común que se vean desabastecidas el momento menos esperado. Por esta razón, Euroquímica estará siempre dispuesta a atenderlos rápida y eficazmente ofreciéndoles un servicio de entrega inmediata.
3. Nuevos desarrollos: con el fin de perfeccionar el servicio a nuestros clientes, Euroquímica deberá trabajar para mejorar la calidad-rendimiento de sus agentes químicos actuales y ampliar constantemente la cartera de productos.
4. Precio: a pesar de que la industria textil ecuatoriana es muy sensible a las variaciones de precios, Euroquímica mantendrá sus valores un poco más elevados o al margen de sus competidores. Es importante recalcar que el precio no solo se mide por la cantidad en dólares que paga el cliente, sino también por la eficiencia del producto. Es decir, que el agente químico reduzca esfuerzos, tiempo y disminuya los costos fijos o variables de un cliente. Considerando que los productos de Euroquímica brindan estas características, la empresa se permitirá tener precios un poco más elevados puesto que sus productos y asesoría justificarán estos valores

#### **4. Análisis externo:**

##### **a. Crisis mundial del algodón**

El precio de la libra de algodón ha presentado fuertes alzas desde el 2010 logrando “superar el récord alcanzado en 1995, cuando se pagaba 121 centavos de dólar por la libra”. (Medrano, 2010) (ver anexo1) Esto se debe a los problemas climatológicos que se presentaron en China, Estados Unidos, Pakistán e India, causando una reducción significativa en la cosecha de algodón.

Actualmente el precio de la libra de dicha fibra se encuentra entre los 85 y 100 centavos de dólar. Este monto sigue siendo una fuente importante de los elevados costos de producción por los cuales atraviesa la industria textil ecuatoriana. Esto resulta una amenaza importante para Euroquímica puesto que nuestros clientes al tener altos costos de producción derivados del precio del algodón intentan reducir sus costos mediante la compra de químicos a menor precio.

##### **b. Importaciones y Exportaciones:**

La Balanza Comercial de la industria textil ecuatoriana es negativa. (ver anexo 3) Puesto que somos un país que concentra sus exportaciones en hilados y tejidos cuyos precios representan la mitad de los precios promedios de prendas confeccionadas. Por lo tanto, las divisas entrantes por este monto son bajas; en adición, tenemos altos rubros derivados de las importaciones de materia prima, confecciones y otras manufacturas.

Con el fin de reducir los montos negativos de la Balanza Comercial, el gobierno ha introducido nuevas medidas como tasas y aranceles para productos importados. Estas regulaciones ocasionaron que desde el 2009 las importaciones en el sector se reduzcan casi

a la mitad, disminuyendo así los saldos negativos de la Balanza Comercial. Sin embargo, puesto que la materia prima y auxiliares textiles son importados, las medidas gubernamentales han provocado un alza significativa en los precios finales de químico textiles.

Definitivamente esto resulta una fuerte amenaza para Euroquímica ya que le es complicado mantener precios que sean accesibles para sus clientes pero que a su vez representen una ganancia significativa para la empresa.

### **c. Contrabando**

“Según un estudio realizado por la AITE, el contrabando textil se sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año.” (AITE, 2012). Las técnicas ilegales más comunes son las subfacturación de importaciones y la falsa clasificación arancelaria.

La Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE) afirma que a partir del segundo trimestre del 2007 se pudo percibir una mejora en el control aduanero. Sin embargo, el aumento en las medidas arancelarias, para detener las importaciones, han ocasionado que el contrabando se intensifique nuevamente en el 2009. Esta última intensificación es aún más grave que en los años anteriores puesto que en la actualidad las empresas que trabajan legalmente, como Euroquímica, se ven obligadas a pagar los aranceles de importación lo que aumenta sus costos y se ven aún más debilitadas competitivamente frente a las empresas que traen sus productos de forma ilegal. .

## **5. Análisis Interno y competitivo**

### **a. Recursos y capacidades**

#### Capacidades básicas: servicio de laboratorio y asesoría de ventas

La empresa se ha provisto de recursos tecnológicos que ayudan a mejorar el servicio a sus clientes y ha reforzado las capacidades de asesoramiento de sus vendedores. En cuanto a los recursos tecnológicos, el laboratorio cuenta con maquinaria que permite simular los procesos textiles a menor escala, esto ayuda a reducir el porcentaje de errores en los procesos de producción ya que para cada prueba piloto se utiliza todos los recursos y variables de cada cliente. En lo que a las capacidades de asesoramiento respecta, Euroquímica cuenta con un personal de ventas con más de 7 años de experiencia lo que le permite asesorar de mejor manera con sus consumidores

#### Competencia distintiva: logística

Por la difícil situación en la que se encuentra la industria textil ecuatoriana, las fábricas textiles han tendido a reducir su stock de materia prima. Bajo estas condiciones, Euroquímica se ha preocupado por brindar un servicio de entrega rápida que reduce los costos de inventario de sus clientes y aumenta la percepción del buen servicio.

Este sistema logístico es considerado una competencia distintiva ya que la entrega inmediata es una actividad muy apreciada por los consumidores y Euroquímica ha logrado destacarse en este servicio frente a su competencia.

#### Deficiencias:

La empresa presenta carencias en el nivel de preparación de su personal de bodega y producción, limitados recursos para un mejor control y manejo administrativo, y un alto nivel de rotación del personal. Actualmente, ninguna de las personas que se encuentran

trabajando en producción y bodegaje tienen conocimientos previos sobre los materiales con los que trabaja. Este desconocimiento puede resultar muy perjudicial ya que el manejo inadecuado de químicos aumenta la posibilidad de daños en la salud de los trabajadores o pérdidas económicas por el mal almacenamiento de productos. Por otro lado, la falta de recursos que le permitan tener un adecuado funcionamiento administrativo y la alta rotación de personal ocasionan problemas en el manejo de inventario y desconocimiento del puesto que desempeña cada trabajador.

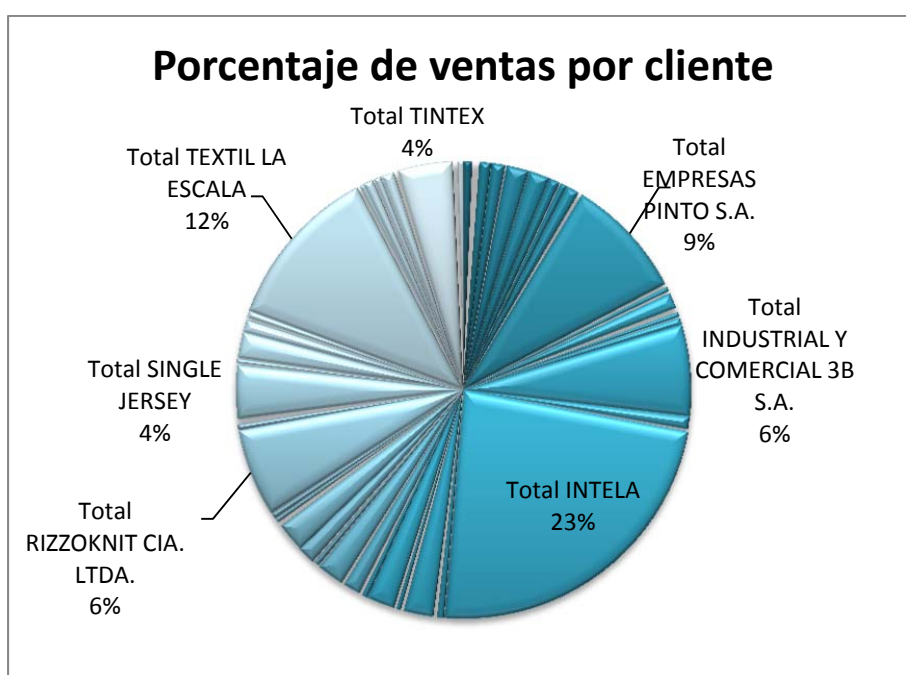
#### **b. Proveedores**

Puesto que Euroquímica se encuentra en los primeros eslabones de la cadena de valor textil, los productos con los cuales se trabaja no pueden ser producidos en el país por la falta de tecnología. Consecuentemente, es necesario importar la materia prima para, posteriormente, realizar mezclas que adecuen los químicos a los procesos del país.

Actualmente, la empresa trabaja con 22 proveedores ubicados alrededor del mundo, entre los países de origen de estas empresas se encuentran: Alemania, Brasil, China, Perú, Colombia, Estados Unidos, India, México, etc. Euroquímica ha logrado obtener la representación de seis empresas provenientes de Alemania, India, México, China, Colombia y Brasil; estas representaciones resultan importantes ya que a más de otorgar los beneficios de único comercializador, el estatus y el prestigio de Euroquímica se elevan. Adicionalmente, la empresa cuenta con alrededor de 77 proveedores ecuatorianos que le abastecen ciertos componentes para su producción.

### c. Clientes

Euroquímica se ha especializado en la atención a tintorerías. Este tipo de empresas trabajan con grandes volúmenes de tela de diferente composición. Aunque la empresa tiene una cartera de clientes extensa, el 64% de sus ingresos se encuentran concentrados en las siguientes siete clientes:



### d. Empleados

Dado que Euroquímica es una mediana empresa que pretende aprovechar al máximo las capacidades de su personal, no existen funciones establecidas para cada puesto de trabajo. Si bien esto ha ayudado a que el trabajo se realice exitosamente mediante la cooperación grupal, es difícil responsabilizar a alguien si es que no fueron explicadas con claridad las obligaciones de cada persona.

Aunque la empresa cuenta con un excelente grupo de trabajo que le ha permitido crecer a paso acelerado, existen deficiencias como el desconocimiento del puesto de trabajo y la alta rotación del personal. Dado que no existen funciones específicas, es complicado para el personal identificar sus responsabilidades y esto causa malos entendidos. Además debido a la complejidad de la industria y a la exigencia de la empresa, resulta bastante complicado encontrar personas que se logren adaptar al trabajo y esto ocasiona una rotación de personal significativa.

#### **e. Competencia**

1.

Existen 13 competidores directos entre los cuales se destacan J&M, Quifatex, Aromcolor y Quimicolours. Estas empresas tienen el doble de experiencia que Euroquímica y manejan una línea de productos más amplia; sin embargo, Euroquímica, a sus 9 años de fundación, ha logrado penetrar el 70% del mercado de tintorerías textiles.

En cuanto a la competencia indirecta se pudo identificar a las importaciones directas y las empresas de contrabando. Las importaciones directas se refiere a la posibilidad de las empresas de tintorería de ordenar sus químicos-textiles directamente a productores internacionales, esta opción representa fuertes costos de almacenamiento y administrativos; por lo tanto, los clientes suelen preferir trabajar con empresas locales con representaciones. Además, las empresas desleales son una fuerte competencia indirecta para Euroquímica ya que dado la ilegalidad de sus acciones pueden manejar precios alrededor de 12% más bajos



### *i. Competitividad*

En base a los factores de éxitos establecidos, se ha realizado una encuesta a 50 compañías de la industria textil para evaluar a las 13 empresas más relevantes, proveedoras de químicos para el área textil. Se solicitó que califiquen al proveedor en un rango del 1 al 4, siendo 1 muy malo y 4 excelente, cada característica mencionada en la matriz. Una vez obtenidas las calificaciones se ponderó con el porcentaje de importancia y se obtuvieron los resultados presentados en la tabla a continuación.

Empresa	Precio 35%	Servicio 25%	Asesoría Técnica 25%	Nuevo Desarrollo 15%	TOTAL
Quifatex S.A.	2	2	2	3	2,15
Quimicolours S.A.	4	3	2	3	3,1
Aromcolor	3	3	3	2	2,85
J&M Servicios Químicos industriales	4	4	3	2	3,45
Dyetex Ecuador	4	2	1	1	2,3
Quimasoc	3	2	1	1	1,95
Química ibérica	4	2	2	2	2,7
Ecuaquim	2	3	1	1	1,85
Distribuidora Almeida	3	4	1	1	2,45
Sinostar	3	3	1	1	2,2
Ramiro Farto	3	3	2	2	2,6
Textiquim	4	2	1	2	2,45
Aprestos y Resinas Cía. Ltda.	4	3	1	2	2,7
EUROQUIMICA CIA LTDA	4	4	3	3	3,6

Mediante estos datos se puede determinar que las empresas que cumplen, mayormente, con las características de éxito son: Quimicolours S.A., Aromcolor, J&M les y Euroquímica. Es importante notar que Euroquímica es la empresa que mayor puntaje obtuvo, esto se debe a sus calificaciones en precio y servicio. Sin embargo, necesita mejorar su asesoría técnica y el desarrollo de nuevos. Considerando los factores de éxito

más relevantes para Euroquímica, es necesario trabajar arduamente para desarrollar una ventaja competitiva en base a la asesoría técnica y el servicio de entrega más eficiente del mercado. Además no debe descuidarse de buscar constantemente nuevos desarrollos y establecer precios razonables.

## 6. Análisis DAFO-Objetivos esenciales

Posterior a los análisis realizados se ha identificado las siguientes fortalezas-debilidades Euroquímica y las oportunidades-amenazas del ambiente

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El gerente general cuenta con mucha experiencia y reconocimiento en la industria	Las fábricas dedicadas a la producción y tratado de fibras textiles requieren de un asesor que les ayude a optimizar sus procesos de producción y mejorar los acabados de sus fibras	El personal de bodega y producción desconocen las características químicas de los productos con los que trabaja	La complejidad de la industria demanda que las empresas se provean de personal que conozca de productos y procesos textiles
Vendedores proveen buena asesoría técnica		Alta rotación del personal provoca desconocimiento del puesto y de la industria	
Sistema logístico que permite entregar la mayoría de pedidos en menos de 24 horas	Tendencia de las fábricas a solicitar una entrega inmediata de químicos textiles.	La empresa no cuenta con un sistema logístico formal y dispone tan solo de un camión	Regulaciones como el pico y placa o accidentes pueden provocar retrasos en las entregas
		No existe un sistema de inventarios lo cual, en ocasiones, provoca desabastecimiento de producto	La mayoría de proveedores de químicos textiles cuentan con una cartera de productos similar; por lo tanto, si un proveedor carece de un producto el cliente lo podría remplazar por otro proveedor

Representaciones de 6 empresas internacionales y acuerdos comerciales con otros proveedores que se encuentran constantemente creando nuevos químicos textiles	Búsqueda constante de productos de alta calidad que optimicen tiempo, recursos y esfuerzos	Los vendedores no se encuentran lo suficientemente calificados para introducir nuevos productos al mercado	El mercado solicita constantes actualizaciones en la cartera de productos.
Flexibilidad en el rango de precios	La industria requiere productos químicos de bajo precio y con un plazo de financiamiento considerable.	---	Altos impuestos de importación
Ofrece plazos de pago de 30 a 60 días, dependiendo del cliente			Empresas de contrabando que ofrecen productos químicos textiles de menor precio

#### Objetivos estratégicos:

- Capacitar constantemente al personal de ventas para que se encuentren en la capacidad de dar el mejor asesoramiento técnico del mercado
- Establecer un sistema logístico que permita entregar las órdenes en un tiempo máximo de 12 horas laborables dentro de la provincia de Pichincha.
- Estimar cantidades de importación que abastezcan las operaciones de Euroquímica de dos meses (tiempo aproximado que toma arribar una importación a la empresa) para evitar el desabastecimiento de materia prima.
- Reducir la rotación de personal mediante un adecuado proceso de selección y entrenamiento. Capacitación al personal para lograr una empresa cuyos trabajadores conozcan la industria y puedan actuar acorde a ella.

## **7. Concepto estratégico**

Euroquímica será el proveedor de químicos textiles con la mejor asesoría técnica y el servicio de entrega más efectivo del Ecuador

### Valores:

- *Compromiso:* Trabajamos para mejorar y optimizar continuamente los procesos textiles de nuestros clientes. Brindar un excelente servicio logístico y asesoría técnica a nuestros consumidores es nuestra prioridad.

Comprendemos que nuestro éxito empresarial depende de nuestro esfuerzo y el de nuestros compañeros por lo tanto, nos comprometemos a trabajar en equipo para crecer juntos.

- *Mejora continua:* Estaremos en un constante proceso de investigación y capacitación para elevar nuestras aptitudes de asesoramiento técnico a nuestros clientes
- *Eficiencia:* Nos esforzamos para lograr altos niveles de rendimiento y cumplimiento de tiempo de entrega. Daremos nuestro mejor esfuerzo para reducir el tiempo de entrega continuamente

## **8. Concepto de servicio**

Inicialmente, Euroquímica fue creada como una empresa proveedora de productos químicos textiles. Su fin principal era conseguir en el mercado extranjero los mejores productos al precio más conveniente para importarlos a Ecuador y comercializarlos.

Sin embargo se pudo notar que nuestros clientes no sólo necesitan un proveedor, sino un asesor que trabaje conjuntamente con ellos para mejorar los procesos textiles. Por lo tanto, actualmente Euroquímica es una empresa de servicio de asesoramiento textil que provee los químicos necesarios para lograr los resultados deseados en las diferentes fibras.

Adicionalmente, la empresa utiliza herramientas de laboratorio para disminuir las probabilidades de error y un eficiente servicio de entrega que adicionan valor a su atención al cliente.

## 9. El mercado y sus proyecciones

En Base a los datos proporcionados por la AITE y Euroquímica Cía. Ltda. se pudo determinar las fábricas textiles más relevantes del país y el porcentaje de penetración y participación de Euroquímica (ver anexo 4).

	2012	2016	2018
Total Penetración	61%	88%	96%
Participación de mercado general	13%	15%	18%
Participación en clientes actuales	21%	17%	18%
Participación clientes Pichincha	17%	19%	35%
Participación clientes Tungurahua	4%	6%	10%
Participación clientes Imbabura	10%	15%	18%
Participación clientes Cuenca	5%	8%	12%
Participación clientes Guayas	20%	23%	26%

En relación a la operación de los últimos años de Euroquímica en las empresas consideradas, las proyecciones de crecimiento de los clientes, la capacidad de pago y las estrategias de Euroquímica, se estiman las proyecciones de crecimiento establecidas en el cuadro anterior.

Es importante tomar en cuenta que para poder alcanzar estas metas es de suma importancia mantener un inventario que permita ofrecer al cliente la cantidad de productos químicos que necesita. Además, el aumento en la capacidad técnica de los vendedores

facilitará la extensión de la cartera de clientes y el ingreso de nuevos productos en las empresas que actualmente se opera.

## 10. Plan de inversiones

Considerando todas las propuestas incluidas en el presente plan se establece que el capital de inversión necesario es el siguiente:

Capacitaciones	Monto	Observaciones
Capacitaciones con Proveedores 1 vez cada 2 meses	\$ 3.600,00	Todas las capacitaciones se realizarán en la sala de juntas de la empresa El lunch será contratado con un servicio de catering
Congreso de 3 capacitaciones para vendedores semestralmente	\$ 4.200,00	Los capacitadores de proveedores son establecidos y financiados por ellos Los capacitadores para las demás charlas serán buscados por Euroquímica
4 Capacitaciones anuales de seguridad y salud	\$ 2.800,00	*Los costos han sido establecidos en base a capacitaciones realizadas anteriormente
<b>TOTAL CAPACITACIONES</b>	<b>\$ 10.600,00</b>	La SETEC asume el 75% del costo de todas las capacitaciones
<b>COSTO ANUAL ASUMIDO POR EUROQUIMICA (25% DE COSTO TOTAL)</b>	<b>\$ 2.650,00</b>	

Capital para inventario	Monto	Observaciones
Análisis de límites inferiores de productos	\$ 500,00	Este análisis será realizado por el un especialista en estadística y tomará alrededor de un mes determinar todos los límites inferiores
Presupuesto para mantener stock de 2 meses de los productos importados	\$ 120.000,00	En el presupuesto de stock se contempla costos de almacenamiento, impuestos de importación, costo del producto, costo del flete, etc.
<b>TOTAL CAPITAL INVENTARIO</b>	<b>\$ 120.500,00</b>	

Camiones	Monto	Observaciones
Camión 3 toneladas	\$ 30.000,00	Se lo comprará en enero del 2013 Se lo comprará en enero del 2015
Camión 6 toneladas	\$ 50.000,00	
<b>TOTAL CAMIONES</b>	<b>\$ 80.000,00</b>	

Otros	Monto	Observaciones
Portal Web	\$ 1.200,00	Se hará un pago adelantado del 50% y una vez terminado el portal se cancela el total. El mantenimiento no tiene costo
Capital necesarios descuentos y financiamiento de clientes	\$5.000.000,00	El presupuesto de financiamiento a clientes se establece con el fin de que la empresa tome en cuenta este monto anual y evitar iliquidez
Presupuesto para después de los 5 años capacitar al vendedor en el extranjero	\$ 1.500,00	El presupuesto anual para capacitaciones en el extranjero se destinará a un fondo de RR.HH. para que al cabo de 5 años exista el presupuesto para financiar este tipo de capacitaciones
Presupuesto para posibles adelantos de sueldo o prestamos	\$ 600,00	Anualmente se destinará 600 dólares a RR.HH. Para poder otorgar adelantos de sueldo a empleados con más de 5 años de trabajo
<b>TOTAL OTROS</b>	<b>\$5.002.900,00</b>	

*Financiamiento:*

- Debido al monto de aportaciones de Euroquímica a la SETEC mediante el cumplimiento de obligaciones al SRI, es posible obtener el 75% de financiamiento en todas las capacitaciones realizadas.
- El monto requerido para mantener un stock de importaciones de 2 meses y el presupuesto para descuentos y financiamiento de clientes será incluido en un

aumento en el capital de trabajo, dicho aumento será sostenido por los inversionistas de la empresa.

- Los camiones se pagarán con un 30% de entrada y 2 años de financiamiento directo con Mavesa
- El portal web será cancelado directamente. Se terminará de pagar en un plazo de dos meses
- El fondo para capacitaciones en el extranjero y préstamos de trabajadores será incluido en el presupuesto anual de Recursos Humanos (Costos fijos)

## **11. Aprovisionamiento de insumos**

Actualmente, Euroquímica planifica sus importaciones en base a las experiencias del Gerente General y la venta de los últimos meses. Este proceso informal ha provocado que en algunas ocasiones existan faltantes de producto. Por lo tanto, se ha decidido adicionar un sistema de alarma en el programa de contabilidad de la empresa. La alarma se activará cuando el stock de algún producto se encuentre en su límite mínimo para que de este modo el Gerente General pueda realizar una nueva importación. Los límites mínimos serán calculados en base a la estacionalidad venta y al tiempo que toma trasladar la mercadería desde la planta de la empresa fabricante hasta las instalaciones de Euroquímica.

## **12. Plan Comercial**

### Plaza y Distribución:

La empresa cuenta con un camión propio de 6 toneladas de capacidad, el mismo que realiza de 2 a 3 viajes diarios dentro de la provincia de Pichincha. Las rutas para estos



despachos son programadas diariamente y si es necesario se las reprograma según los pedidos existentes, el encargado de realizar las rutas es el Gerente General con asesoría del Jefe de Bodega. Este sistema le ha permitido tener un tiempo de entrega menor a las 24 horas laborables; sin embargo en ocasiones ha provocado altos costos puesto que el camión no se utiliza en su capacidad total. Por lo tanto, tomando en cuenta que una de las actividades que conforman la ventaja competitiva de Euroquímica es la rápida entrega de productos, se ha decidido incrementar un camión de 3 toneladas. Con este nuevo camión se podrá programar dos diferentes rutas que permitan la entrega de productos en menos de 12 horas laborables y a su vez se reducirán los costos ocasionados por no utilizar toda la capacidad del camión.

En lo que se refiere a viajes provinciales, Euroquímica trabaja con una empresa de transporte que le permite entregar sus productos en 24 horas. Este tiempo de espera es aceptable por los clientes que se encuentran fuera de la provincia de pichincha y dado el volumen de ventas actual a este tipo de clientes no amerita implementar medidas que minimicen el tiempo de entrega a provincias. Sin embargo, para el 2016 se estima aumentar las ventas interprovinciales en un 15% por lo que se implementará un camión de 6 toneladas que se dedicará a la entrega únicamente de clientes de provincia.

#### Producto:

Euroquímica ofrece diferentes químicos textiles de uso industrial. Su cartera de productos se divide entre auxiliares, colorantes y productos para acabados especiales. La empresa procura tener los productos más solicitados de las subdivisiones anteriormente mencionadas. Por lo tanto, su mezcla de productos consiste en los químicos textiles

esenciales para el tratado y acabado de cada sustrato. Sin embargo, si un cliente requiere un químico especial, puede solicitarlo y la orden de importación se amplía con el fin de satisfacer las necesidades de sus consumidores.

La empresa se encuentra en constante investigación con sus proveedores internacionales para conseguir productos que optimicen los procesos de sus clientes y que además otorguen características especiales a los sustratos. La calidad de dichos productos es esencial puesto que esto garantiza los resultados deseados por nuestros clientes.

A pesar de las difíciles condiciones de la industria textil ecuatoriana, Euroquímica se esfuerza por introducir continuamente productos innovadores al mercado.

#### Precio:

Los precios de cada producto se regulan según los costos de materia prima, fabricación, empaque, transporte, costos variables, costos fijos y el porcentaje de ganancia de la empresa. En adición a estos factores, se toma en cuenta los precios de la competencia directa, Quifatex, Aromcolor, Quimicolours, J&M. En relación con esta información y después de haber mejorado el servicio y atención técnica de la empresa, se establecerá precio un poco más elevado (alrededor del 3% más) que el de su competencia puesto que su excelencia en la asesoría, rapidez de distribución y calidad de productos agregan valor. Para poder mantener esta fijación de precios, la empresa debe esforzarse por ofrecer productos que reduzcan los costos de producción de nuestros clientes y agreguen valor a la tela. De esta manera, el precio que pagarán se verá recompensado en el servicio que reciben y en la reducción de costos que ofrecen los productos de Euroquímica.

*Financiamiento:*

Las facilidades de pago son muy valoradas entre los clientes del sector, por esta razón, Euroquímica concede plazos de entre 30 y 60 días, a excepción de los nuevos clientes, quienes deben pagar de contado. Sin embargo, algunas empresas se toman plazos adicionales, para reducir estos problemas Euroquímica concederá 2% de descuento a los clientes que mantengan un historial de puntualidad durante el último año y 3% aquellos que anticipan el pago.

Promoción:

Con el fin de promover la imagen empresarial y la cartera de productos, se realizarán visitas personales y se creará un portal web que permita a nuestros clientes y proveedores conocer noticias sobre la empresa y la industria químico textil en general. Las visitas personales serán realizadas por los vendedores o el gerente general, en ellas se promocionará los productos nuevos importados por la empresa. Se llevarán muestras de los resultados que provocan los nuevos químicos. Posteriormente, se pedirá a la empresa que nos permita realizar una prueba en su planta para que perciba más directamente los beneficios del producto. Este procedimiento se lo realizará para impulsar cada químico nuevo.

El portal web permitirá a Euroquímica tener mayor acercamiento con sus clientes y sobre todo con sus proveedores internacionales. En él se publicarán noticias de la empresa, la cartera de productos y novedades de la industria. Dicha información será actualizada constantemente con el fin de aumentar el tráfico en la misma. Además, Se incluirán

diferentes formas de contacto: dirección, correos electrónicos, números telefónicos y la posibilidad de llamar vía Skype.

### **13. Plan de Recursos Humanos**

La ventaja competitiva de Euroquímica se basará en la excelente asesoría técnica a nuestros clientes. Para ello se necesita que los trabajadores adquieran altos niveles de conocimiento. Por lo tanto, la empresa contará con un plan de capacitación que se aplicará durante todos los años de vida empresarial.

#### Personal de ventas:

El equipo de ventas de Euroquímica está conformado por tres personas, cada una con más de siete años de experiencia: dos vendedores y el gerente general. Su capacidad será alimentada vía los técnicos extranjeros que visitan Euroquímica. Además, dado que cada vendedor maneja una cartera independiente de clientes, la relación consecuente causa cercanía que le permite entender las operaciones de cada cliente y sobre esa base ofrecer productos idóneos.

Además, con el afán de crear y mantener la ventaja competitiva que se está desarrollando, se realizarán charlas técnicas y entrenamientos de tácticas de ventas para nuestros vendedores; se organizarán capacitaciones formales en el área técnica con nuestros proveedores para aumentar su capacidad de exponer las características de los productos con los que trabajamos. Dado que nuestros proveedores son extranjeros, algunas charlas serán presenciales y otras virtuales. Estas capacitaciones se realizarán por lo menos una vez cada dos meses. Los temas a tratar dependerán del nivel de conocimiento de nuestros

vendedores, de las preferencias del mercado en ese momento, del lanzamiento de nuevos productos y otros temas de interés químico textil. Se estima que cada charla tendrá una duración de 3 a 5 horas dependiendo del tema y serán planificadas los días viernes por la mañana ya que es el horario en el cual los vendedores tienen menos carga de trabajo.

En cuanto a las capacitaciones de tácticas de ventas se realizará en módulos de tres charlas semestrales. Dado que los vendedores necesitan estar disponibles para sus clientes todos los días, se ha decidido realizar un congreso de tres días con una duración diaria de 4 horas (de 8 am-12pm). Dejando la tarde libre para que el vendedor pueda atender a sus clientes. Los temas a tratar dependerán de las necesidades que presente el equipo de ventas, en base a esto se buscará un capacitador de prestigio para que sea él quien abarque dichos temas.

La organización de capacitaciones técnicas y de ventas será responsabilidad de la persona encargada de recursos humanos quien deberá coordinar el día, lugar y fecha de cada capacitación, procurando no interrumpir los compromisos laborales del personal de ventas. Además, revisará los temas a tratar en cada charla y el material que será utilizado; sin embargo, la aprobación final será dada por el gerente general.

#### Personal de bodegaje y producción:

Puesto que estas personas se encuentran en constante contacto con químicos, es de suma importancia que conozcan su buen manejo para reducir problemas de salud y desperdicios causados por el mal manejo. Consecuentemente, dentro de las charlas que darán los proveedores internacionales se ha decidido incluir temas de manejo adecuado de los productos. Se destinará una hora a hablar sobre los peligros de cada producto y el

correcto almacenamiento de los mismos. A este segmento de la charla se invitará al personal de bodegaje y producción.

Adicionalmente, se organizarán cuatro capacitaciones anuales de salud y seguridad industrial. Por leyes gubernamentales, cada charla tendrá una duración de 8 horas y para no interferir con las operaciones empresariales se realizarán los días sábados. Los temas de estas capacitaciones estarán estrechamente relacionados con la industria químico textil.

#### Personal administrativo:

Considerando los constantes cambios gubernamentales en cuanto al manejo empresarial, es fundamental que el personal administrativo se encuentre al tanto de los nuevos requerimientos legales. Por lo tanto, Euroquímica enviará a su personal a las charlas gratuitas del SRI y el IESS cuyos temas sean de interés para la empresa.

Adicionalmente, se alentará al personal administrativo y a los directivos a aumentar su nivel académico mediante aumentos de sueldo según los nuevos conocimientos adquiridos y su aplicación en el trabajo.

#### Rotación del personal:

Para disminuir el alto nivel de rotación del personal se ha decidido diseñar un esquema de selección y entrenamiento previo a la contratación.

En la selección del personal se analizará el curriculum de cada aspirante. Será requisito esencial haber trabajado mínimo dos años en la industria textil pues se requiere personas que conozcan cómo funciona la industria. Además, se hará una investigación laboral en las tres últimas empresas en que trabajó el aspirante. En el caso de recién

graduados o de personas sin experiencia, deberán tener estudios relacionados con la industria químico textil, e igualmente se llamará a sus referencias para conocer las aptitudes de estas personas.

Una vez aprobada la selección, la persona pasará al plan de entrenamiento. Este tiene una duración de dos meses durante los cuales se encontrará en constante aprendizaje y supervisión. Si es que en estos dos meses la persona se desenvuelve correctamente, aprobará y firmará el contrato

*Plan Motivacional:*

Los trabajadores de Euroquímica tendrán los siguientes beneficios:

- Pago puntual de sueldos
- Flexibilidad en permisos
- Capacitaciones que enriquecen sus conocimientos en su área de trabajo y en la industria textil en general
- A partir del quinto año de trabajo en la empresa podrán pedir un adelanto de sueldos o un préstamo menor a 300 dólares durante el año
- Buen ambiente de trabajo. Actualmente, la empresa goza de un buen ambiente laboral compuesto de trabajadores que conforman un excelente equipo. Cuando existen problemas, se los soluciona con prontitud para mantener el buen ambiente laboral
- Los vendedores que hayan trabajado por lo menos cinco años para la empresa y su cumplimiento de metas en ventas y atención al cliente supere el 90% de

satisfacción, serán enviados a una capacitación sobre químicos textiles en el extranjero.

- Anualmente, en el cierre de año, se escogerá al empleado del año (tomando en cuenta la atención que brinda al cliente, cumplimiento de metas, porcentaje de error, compañerismo, etc.) y recibirá un bono de 1000 dólares

#### **14. Proyecciones financieras**

A pesar de que el presente Plan de Negocios contiene propuestas cuyos resultados serán apreciados a corto y largo plazo, se cree conveniente proyectar el estado de pérdidas y ganancias de los próximos seis años para analizar el beneficio económico a corto plazo.

Es importante recalcar que en la proyección realizada se ha tomado en cuenta el fuerte incremento de capital de trabajo que deberá sustentar el aumento del inventario requerido y los descuentos-financiamiento a clientes.

Considerando que el Gerente General tiene la posibilidad de realizar negocios en el extranjero, los costos de importación que asume y el riesgo de inversión se ha establecido una tasa de descuento del 10%. En base a este porcentaje se ha calculado que el Valor Actual Neto de las ganancias resultantes en los próximos seis años es de \$ 1.024.006,06, lo cual representa una tasa interna de retorno del 14%

Estos resultados determinan que resulta benéfico aplicar las sugerencias aquí propuestas.



	AÑO 0	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	2109532,34	2320485,57	2598943,84	2988785,42	3526766,79	4161584,82	5077133,48
Costos de ventas Variables	(117201,43)	(128921,57)	(144392,16)	(166050,99)	(195940,16)	(231209,39)	(282075,46)
Costos de ventas Fijos	(1411042,36)	(1411042,36)	(1411042,36)	(1411042,36)	(1411042,36)	(1411042,36)	(1411042,36)
Comisiones	(105476,62)	(116024,28)	(129947,19)	(149439,27)	(176338,34)	(208079,24)	(253856,67)
Gtos administrativo s	(391312,58)	(391312,58)	(391312,58)	(391312,58)	(391312,58)	(391312,58)	(391312,58)
Depreciación de Obras físicas	(4957,10)	(4957,10)	(4957,10)	(4957,10)	(4957,10)	(4957,10)	(4957,10)
Depreciación de maquinaria	(8205,64)	(8205,64)	(8205,64)	(8205,64)	(8205,64)	(8205,64)	(8205,64)
Depreciación vehículos	(21376,60)	(21376,60)	(21976,60)	(21976,60)	(21976,60)	(31976,60)	(31976,60)
Utilidad bruta	49960,01	238645,44	487110,21	835800,88	1316994,01	1874801,90	2693707,06
Participación trabajadores	(7494,00)	(35796,82)	(73066,53)	(125370,13)	(197549,10)	(281220,29)	(404056,06)
Impuestos	(10616,50)	(50712,16)	(103510,92)	(177607,69)	(279861,23)	(398395,40)	(572412,75)
Utilidad Neta	31849,51	152136,47	310532,76	532823,06	839583,68	1195186,21	1717238,25
Depreciación de Obras físicas	4957,10	4957,10	4957,10	4957,10	4957,10	4957,10	4957,10
Depreciación de maquinaria	8205,64	8205,64	8205,64	8205,64	8205,64	8205,64	8205,64
Depreciación vehículos	21376,60	21376,60	21976,60	21976,60	21976,60	31976,60	31976,60
Terreno							
Obras físicas							
Maquinaria							
Vehículos		(9000,00)	(10500,00)	(10500,00)	(15000,00)	(17500,00)	(17500,00)
Capital de trabajo	(5122900,0)						5122900,00
Flujo de caja	(5056511,1)	177675,81	335172,10	557462,40	859723,02	1222825,55	6867777,59

VAN 1024006,06

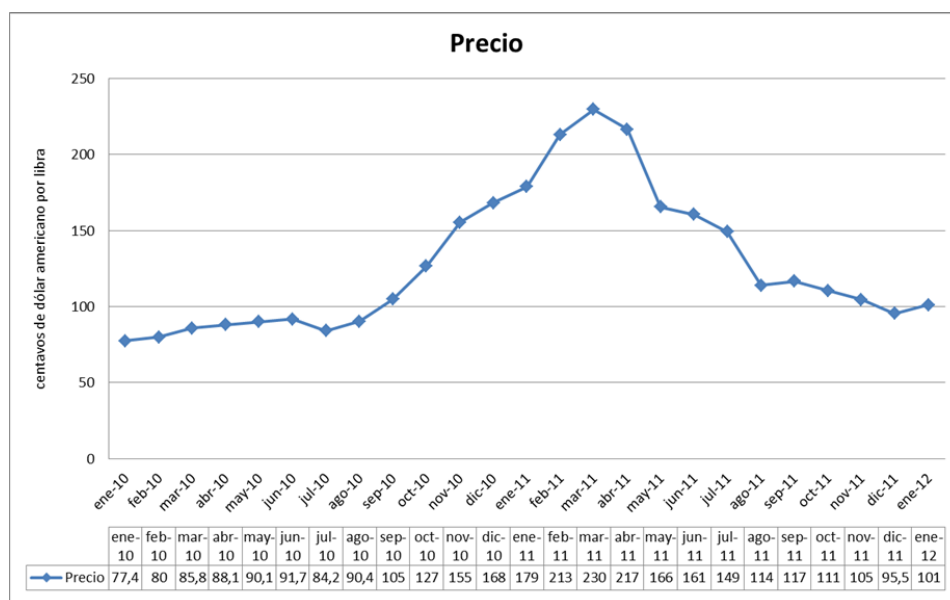
TIR 14%

## 15. Bibliografía:

- AITE. (2010). *Ecuador y los acuerdos comerciales*. Obtenido de Boletín mensual 06: <http://www.aite.com.ec/phocadownload/boletines/boletin%20aitejulio.pdf>
- AITE. (2011). *Se firma acuerdo de alcance parcial ente Ecuador y Guatemala*. Obtenido de Boletín mensual 01: <http://www.aite.com.ec/phocadownload/boletines/mayo.pdf>
- Burgos, G. (2010). *Ecuador: la industria textil necesita competencia*. Obtenido de Elcato.org: <http://www.elcato.org/ecuador-la-industria-textil-necesita-competencia>
- Escases de suministros de algodón genera mayor alza en 15 años*. (2010). Obtenido de hoy.com: <http://www.hoy.com.do/economia/2010/9/22/343074/print>
- Medrano, M. (2010). *El algodón un tejido en alza*. Recuperado el 02 de Marzo de 2012, de El mundo es.com: <http://www.elmundo.es/mundodinero/2010/12/01/economia/1291222927.html>
- Textil Química*. (1994). Recuperado el 06 de Febrero de 2012, de American Chemistry Society: [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://portal.acs.org/portal/PublicWebSite/careers/whatchemistsdo/careers/CTP\\_003403](http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://portal.acs.org/portal/PublicWebSite/careers/whatchemistsdo/careers/CTP_003403)
- Textile Exchange*. (s.f.). Recuperado el 06 de Febrero de 2012

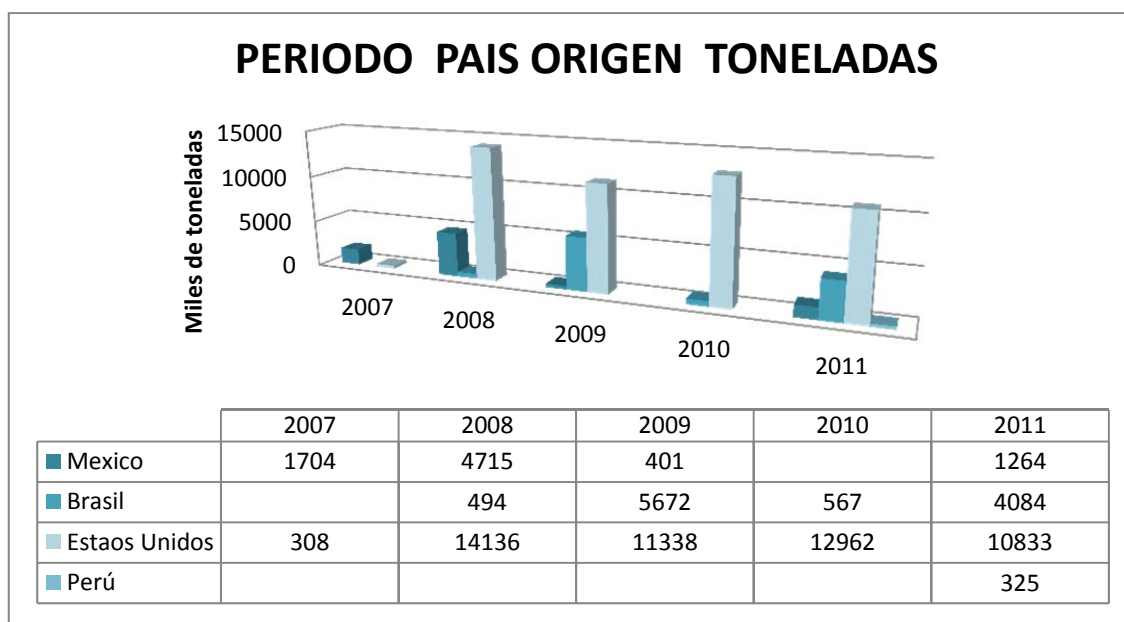
## 16. Anexos:

### Anexo1



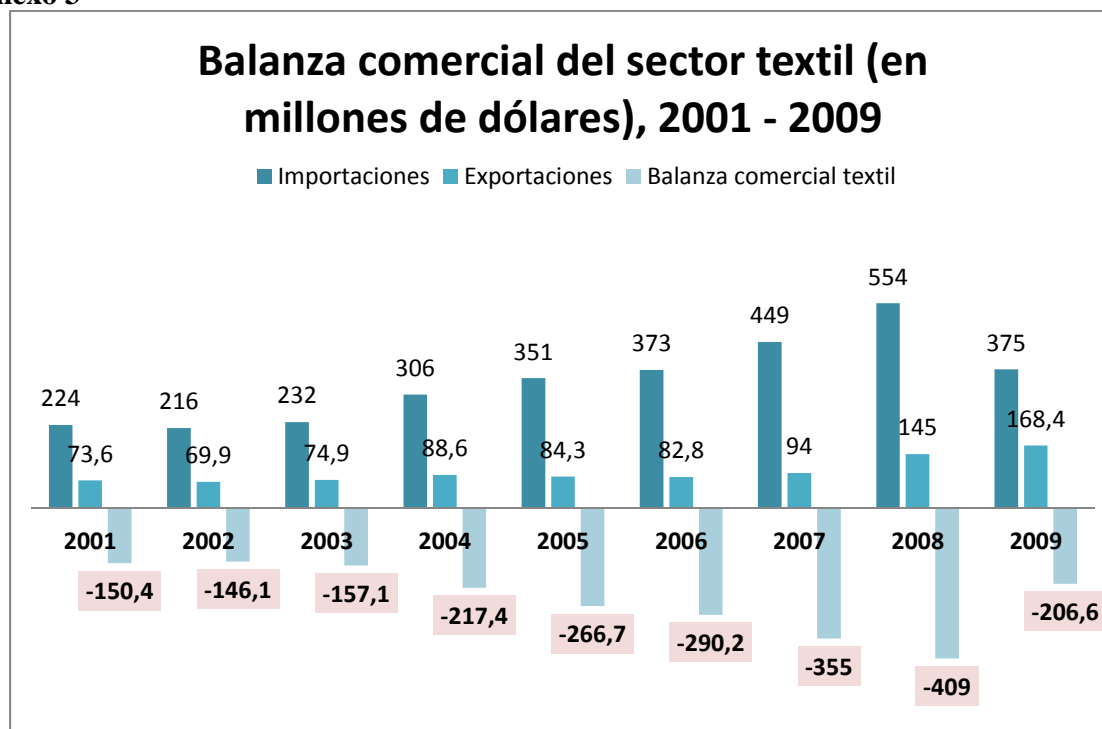
Fuente: Cotlook Limited

### Anexo2



Datos: Cámara de Comercio del Ecuador  
Elaborado por: Karen Carrera

## Anexo 3



Datos: Multiplika 2010  
Elaborado por: Karen Carrera

## Anexo 4

CLIENTE	PENETRACIÓN	PARTICIPACIÓN	Proyección Participación 2016	Proyección Participación 2018
<b>Pichincha</b>				
Delltex Industrial S.A.	1	15%	16%	17%
Enkador S.A.	1	10%	13%	25%
Hilacril S.A.	1	15%	15%	18%
Hiltepxoy S.a.	0		5%	8%
Industria Piolera Ponte Selva	0			
Pasamanería S.A.	1	20%	23%	25%
Single Jersey Ecuatoriano C.A.	1	12%	15%	20%
Textiles Texsa S.a	0		5%	8%
Asotextil CIA. LTDA.	1	5%	8%	12%
Cortyvis CIA. LTDA	1	12%	15%	18%
Francelana S.A.	1	10%	12%	14%
Intela	1	85%	86%	88%
Textil San Pedro	1	15%	18%	20%
Tornasol S.A.	1	8%	12%	15%
Fibratint	0		3%	7%
Textil Ecuador	1	12%	15%	1%
Empresas Pinto	1	20%	23%	25%

Rizzoknit	1	70%	70%	72%
Procesos y Colores	1	12%	15%	18%
Ecualavados	1	15%	16%	16%
Procontex	1	17%	17%	18%
Textil La Escala	1	70%	72%	74%
Vicuña (La internacional)	1	8%	10%	15%
Afapin	1	8%	8%	9%
Tintex	1	70%	75%	80%
Textil el Rayo	0			
Lanafit	0			5%
Sintofil	0			4%
Textiles Mar y Sol	0		4%	7%
Ennotex S.A.	0			3%
Robot S.A.	1	7%	10%	15%
Tungurahua				
Lavajeans	1	10%	10%	12%
Compel Jeans	1	5%	8%	12%
TEIMSA S.A.	0		5%	12%
Andelas	0			4%
Textiles Buen año	0		3%	5%
Jaime Arenas	1	7%	10%	15%
Dayantex	1	5%	7%	12%
Imbabura				
Carlex	0		5%	8%
Tejidos Anai	1	20%	25%	27%
Cuenca				
Lavanderías de Jeans				
Cuenca	1	10%	11%	12%
Sintecuero	0		5%	12%
Guayas				
Lavanderías jeans				
Guayas	1	1%	3%	5%
Fabrilana S.A.	0		5%	9%
Ecuacotton S.A.	1	20%	22%	25%
Comercial 3B	1	60%	63%	66%

**\*Penetración del**

**mercado**

**1: si**

**0: no**

	2012	2016	2018
Total Penetración	61%	88%	96%
Participación de mercado general	13%	15%	18%
Participación en clientes actuales	21%	17%	18%
Participación clientes Pichincha	17%	19%	35%
Participación clientes Tungurahua	4%	6%	10%
Participación clientes Imbabura	10%	15%	18%
Participación clientes Cuenca	5%	8%	12%
Participación clientes Guayas	20%	23%	26%

Datos: Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE)  
Euroquímica Cía. Ltda.

Elaborado por: Karen Carrera